

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Determinación de competencias organizacionales en las agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí

Determination of organizational competences in the agricultural mipymes avícolas of the north zone of Manabí

Bravo Macías, Columba Consuelo ^I; Vélez Ganchozo, Jessica ^{II}; Murillo Cedeño, Silvia ^{III}; Rojas Delgado, José ^{IV}

^I. columbabravo@hotmail.com. Departamento de Tecnología, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador

^{II}. jessicavelez@espa.edu.ec. Departamento de Tecnología, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador

^{III}. smurillo_12@hotmail.com. Empresa LACYCON, Portoviejo, Manabí, Ecuador

^{IV}. torojas86@hotmail.com. Empresa LACYCON, Portoviejo, Manabí, Ecuador

Recibido: 23/02/2020

Aprobado: 31/07/2020

Como citar en normas APA el artículo:

Bravo Macías, C. C., Vélez Ganchozo, J., Murillo Cedeño, S., Rojas Delgado, J. (2020). Determinación de Competencias organizacionales en las Agroproductiva avícolas de la Zona Norte de Manabí. *Uniandes Episteme*, 8(1), 3-17.

RESUMEN

Esta investigación expone los resultados de la aplicación de un procedimiento para la determinación de competencias organizacionales de las MIPYMES agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí. El estudio nace de un trabajo macro sobre comportamiento organizacional en MIPYMES del Ecuador e indagación en materia empresarial, cuyo auge es gestión basada en competencias, es así, cómo se denota que gran parte de los negocios del país desconocen elementos de gestión empresarial que contribuyan a la permanencia de los negocios en un acelerado y competitivo mercado. El objetivo fue definir las competencias organizacionales para la mejora de la gestión organizacional. Metodológicamente se desarrolló una investigación con enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se extrajeron las cualidades del objeto de estudio para luego transformarlos en datos cuantitativos mediante el tratamiento respectivo. Se aplicó análisis bibliográfico que permitió recolectar información de materiales y textos relacionados al trabajo de campo. Se emplearon como métodos generales

el inductivo, deductivo, descriptivo, además, herramientas que ayudaron a cuantificar las percepciones de la muestra poblacional. Se aplicaron técnicas que hicieron ejecutantes a los métodos tales como: entrevista, encuesta, ficha de caracterización y el sistema informático SPSS. El resultado de la investigación determinó que las competencias organizacionales para las Avícolas de la zona Norte de Manabí fueron: orientación a los resultados, calidad al trabajo, compromiso, ética, perseverancia, orientación al cliente, innovación, empowerment e integridad, para efectos de aplicación de la investigación se procedió a definir las competencias organizacionales a las avícolas: MARCOS VIVANCO y AVIBURZ.

PALABRAS CLAVE: competencias; gestión organizacional; MIPYMES

ABSTRACT

This research presents the results of the application of a procedure for the determination of organizational competences of the poultry agro-productive MSMEs of the northern zone of Manabí. The study that is born from a macro work on organizational behavior in MSMEs in Ecuador and research on business matters, the rise of which is management based on competencies, that is, how it is denoted that a large part of the country's businesses is unaware of elements of business management that contribute to the business remained in an accelerated and competitive market. The objective was to define the organizational competences for the improvement of the organizational management. Methodologically, a research with a qualitative-quantitative approach was developed, because the qualities of the object of study were extracted and then transformed into quantitative data through the respective treatment. The bibliographic analysis was applied that allowed the collection of information from materials and texts related to fieldwork. Inductive, deductive, descriptive, and tools that helped quantify the perceptions of the population sample were used as general methods. Techniques applied by performers were applied to methods such as: interview, survey, characterization sheet and the SPSS computer system. The resulted that the organizational competences for the poultry of the north zone of manabí were: orientation to the results, quality to the work, commitment, ethics, perseverance, orientation to the client, innovation, empowerment and integrity, for effects of application of the Research proceeded to define the organizational competencies for poultry: MARCOS VIVANCO and AVIBURZ.

KEYWORDS: competitions; organizational management; MIPYMES.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo moderno se caracteriza por introducir nuevos adelantos científico-técnicos y presta mayor atención a aquellos que influyen directamente en el mejoramiento de

las condiciones de vida y de trabajo del hombre (Cadalso, Becerra, Albojaira y López, 2016), por tanto, los procesos de la Gestión del Talento Humano requieren bases sólidas para su desarrollo ya que es una actividad muy compleja, y es donde el enfoque de competencias entra en acción (Lorenzo, Marsán y Sánchez, 2016; Majad, 2016); al respecto Escobar (2015) dice que las competencias organizacionales es el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Además investigaciones como la que presentan Bravo, Sarmentero, Gómez y Falcón (2018) manifiestan que las actitudes y el desempeño humano depende de un entorno organizacional y ratifica la necesidad de apoyarse en otras disciplinas como el estudio del comportamiento organizacional (CO).

Es así, que las competencias cobran relevancia, al estar asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para efectuar un trabajo de manera eficiente. Según Soto, Durán, López, Caballero y Becerra (2016) las organizaciones para ser exitosas necesitan desarrollar competencias que se perciban como valiosas por los clientes, resulten difíciles de imitar y distingan a la empresa. Además, sin la identificación de competencias organizacionales, difícilmente podrán generar diversos beneficios como: conocer los hábitos de conducta que posibilitan a cada individuo a trabajar eficientemente, además de aumentar la objetividad del trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo dentro y fuera de la organización (Vallejo, 2015; Azcuy, Siverio y Rodríguez, 2017). El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, los conocimientos, aprovechen al máximo las habilidades y que cuenten con mayores niveles de satisfacción (Ulloa, 2015).

Las empresas ecuatorianas no están lejos de estas iniciativas, debido a que algunas han brindado la apertura para aplicar investigaciones en esta área, y cuya metodología empleada ha permitido obtener resultados positivos para la toma de decisiones de la administración en general; dicho precepto es relevante; puesto que, de acuerdo a Granja (2015), en el país (Ecuador), se atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional buscando redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general, tiene la necesidad de fortalecer el fomento del ser humano, pues este debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del Ecuador.

El sector de las MIPYMES agroproductivas avícolas aporta a la economía de la provincia de Manabí. Sin embargo, con el pasar de los años, algunas de ellas se han visto en la necesidad de cerrar sus actividades, otras han evolucionado y marcado tendencia, pero este crecimiento se está dando con vacíos parciales o toles al no tener definidas las competencias organizacionales o esenciales según su campo de acción, esto debido al desconocimiento, desinterés de revestir con legalidad y calidad los procesos, lo que genera un desarrollo sin

bases administrativas y un clima laboral superficial (Comercio Exterior, 2015; Astudillo y Briozzo, 2016; Bravo, 2018). Es a raíz de estos antecedentes que surge la presente propuesta de investigación la cual tiene por objetivo definir las competencias organizacionales en el sector Avícola de Manabí.

MÉTODOS

Para la ejecución del trabajo se empleó la investigación de tipo: bibliográfico y no experimental; partiendo de la búsqueda en fuentes científicas, base para la construcción de los preceptos referentes al desarrollo y actualidad de las competencias organizacionales en el sector empresarial. Además, se sustentó en el estudio de campo, puesto que como señalan Morán y Alvarado (2010), y Hernández, Fernández y Baptista (2014) consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos. Así mismo se emplearon los métodos inductivos, deductivo, descriptivos, que permitieron el análisis y síntesis de los resultados generados a partir de las técnicas de investigación (entrevista y encuestas).

La población total 116 avícolas localizadas en los cantones: Pedernales, Jama, Flavio Alfaro, El Carmen, Chone, Sucre, San Vicente, Tosagua, Bolívar, Pichincha, Junín, Rocafuerte de la Zona Norte de la provincia de Manabí, sin embargo, en la aplicación de la ficha de caracterización propuesta por Bravo (2018), incorporando algunas de las 13 variables (Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués, 2014) se detectó que la población es de 80 avícolas, esto conllevó a generar nomenclaturas para mejor comprensión de la información.

La obtención de la muestra representativa del sector, se efectuó a través del análisis clúster k-media procesado por el sistema informático SPSS logrando dos conglomerados, mediante el muestreo a conveniencia se seleccionó una avícola de cada clúster con la finalidad de materializar la investigación de manera específica.

A partir de esto se realiza adaptaciones al procedimiento específico propuesto por Bravo (2018), donde el esquema investigativo fue determinar las competencias organizacionales de MIPYMES, Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) en la provincia de Manabí, además se incorporan los argumentos de Alles (2014), quien resalta la importancia de establecer la Filosofía Organizacional al definir las competencias organizacionales propias de cada organización. Es preciso mencionar, que las autoras generan los constructos con base al diccionario de competencias de Alles (2013). En consecuencia, se crea el Procedimiento para determinar las competencias en MIPYMES avícolas, tal como es muestra en la figura 1.

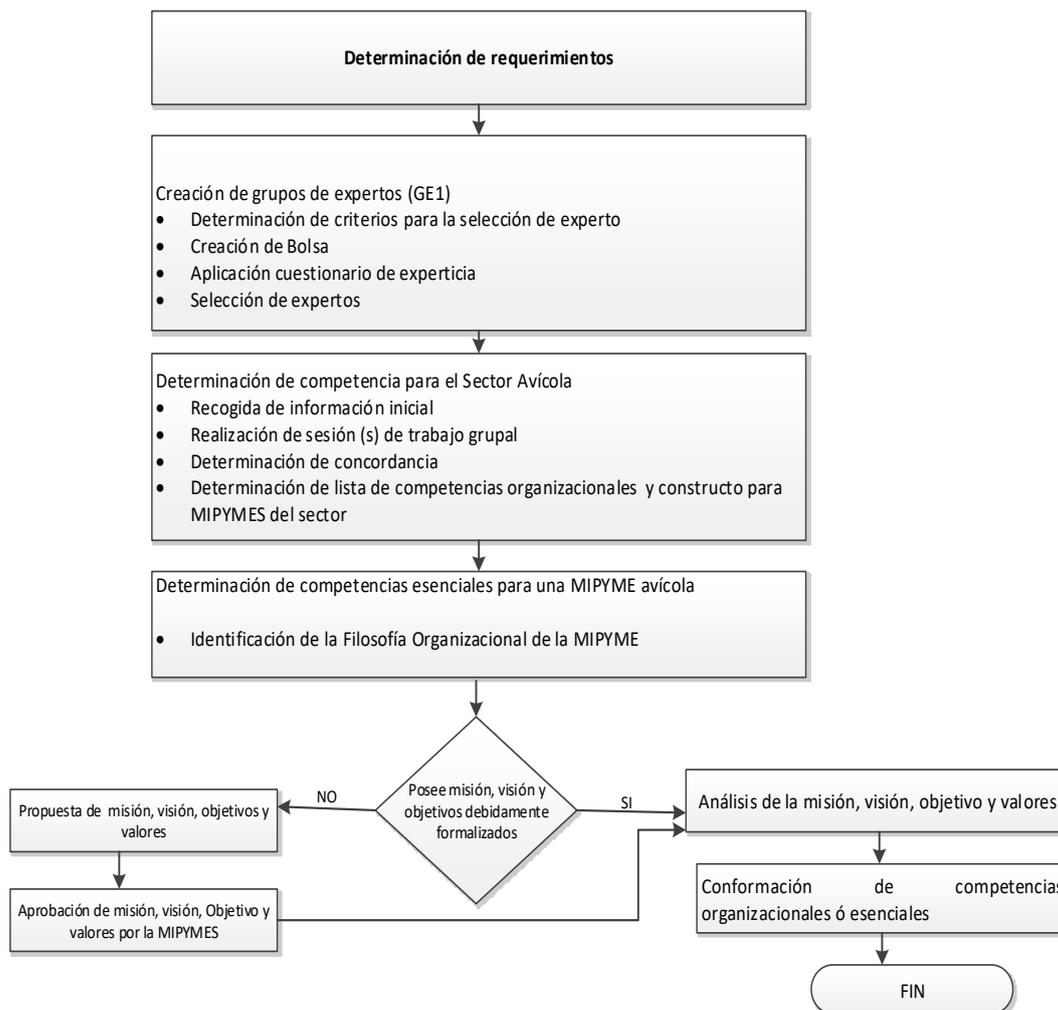


Figura 1. Procedimiento para determinar las competencias en MIPYMES avícolas.

El despliegue de las actividades del procedimiento fueron las siguientes:

✓ **Creación de grupos de expertos**

1. Confeccionar una lista inicial de profesionales que puedan cumplir los requisitos para ser posibles expertos en la investigación objeto de estudio, para lo cual se les emitió la solicitud correspondiente.
2. Elaborar una ficha denominada Perfil del Experto con tres secciones: a) Datos Generales ideal para conocer el perfil completo de los expertos; b) Nivel de Conocimientos para realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, criterios científicos sobre la materia; c) Firmas de responsabilidad para revestir de seguridad a la información proporcionada.
3. En la sección sobre los **niveles de conocimientos**, se realiza una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen. Para ello se realiza una pregunta de autoevaluación en conocimientos específicos. En esta pregunta se les pide que

marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre los ítems: Administración de empresas; Gestión del talento humano; Planificación estratégica; Comportamiento organizacional (CO); Competencias generales; Sector agroproductivas avícolas. A partir de eso datos se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$K_{cj} = n(0,1) \quad [1]$$

Dónde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

4. Luego se realiza una segunda pregunta, en la que se solicita marcar con una X el nivel (alto, medio, bajo) de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, permitiendo valorar un grupo de aspectos que influyen sobre objeto de estudio. Los ítems considerados fueron: Análisis teóricos realizados por usted; Su experiencia obtenida; Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos; Su conocimiento sobre el accionar de las avícolas; Su intuición.
5. Mediante la tabla 1. se muestra la medición patrón propuesta por Bravo (2018), empleada para determinar los aspectos de mayor influencia.

Tabla 1. Fuentes de argumentación o fundamentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Fuente: Bravo, 2018.

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema objeto de estudio permiten calcular el **Coeficiente de Argumentación** (Ka) de cada experto, con la ecuación 2:

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

Dónde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5(K_c + K_a) \quad [3]$$

Dónde:

K: Coeficiente de Competencia; K_c : Coeficiente de Conocimiento; K_a : Coeficiente de Argumentación

8. Toda vez obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:
0,8 < K < 1,0 Coeficiente de Competencia Alto; 0,5 < K ≤ 0,8 Coeficiente de Competencia Medio; K ≤ 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

Para la consulta a expertos, en la investigación se utilizará los perfiles de expertos cuyos resultados de coeficientes se encuentren en el rango alto

✓ **Determinación de las competencias**

La actividad recogida de información inicial y realización de sesión de trabajo grupal, consistió en compilar material sobre banco de competencias y generar un banco de competencias base, para este trabajo se toma el banco de competencias de Alles (2013), luego se diseñó el instrumento bajo una escala de importancia (1-5): donde 1 no es importante y 5 muy importante, en el cual, los expertos mediante su juicio de valor proceden a ponderar.

Se determina la concordancia de los expertos al aplicar el método Kendall procesado por el SPSS, lo que permitió visualizar el valor ponderado las competencias, es así, que las competencias cuyos valores correspondientes a rango promedio (RP)=11 o RP >11 son aquellos que alcanzaron la máxima puntuación, por ende, fueron las seleccionadas para ser las competencias organizacionales idóneas para el sector, toda vez obtenidos los resultados se genera la lista y los constructos tomados aquellos suscritos por Alles (2013).

✓ **Determinación de competencias esenciales para una MIPYME avícola**

Siguiendo con el desarrollo del procedimiento se procede a identificar la Filosofía Organizacional del objeto de estudio tal como lo describe Alles (2014), por tanto, resulta necesario analizar la existencia y formalización legal de los elementos misión, visión, objetivos y valores, de no existir se emprende la tarea de proponer dichos elementos y someterlos a la aprobación respectiva. Una vez concebido estos elementos se diseña el escenario para que los gerentes mediante un instrumento seleccionen del banco de competencias previamente ponderadas por los expertos, aquellas competencias con las cuales se identifican y por ende están declarados en la filosofía, es decir se realiza una relación de contraste.

RESULTADOS

Mediante datos generados por el organismo de control Agrocalidad referente a las MIPYMES agro productivas avícolas de la Zona Norte de Manabí, se identificó la existencia de 116 avícolas, de las cuales 80 se encontraban en estado activo y 36 inactivas. Los datos son validados a partir de aplicar visitas in-situ a cada una de las MIPYMES objetos de estudio, dio como resultado la información que se observa en la tabla 2, en la cual se aplica la siguiente terminología: Avícolas activas (AA); Avícolas Activas con Apertura (AAA); Avícolas Activas sin Apertura (AASA); Avícolas inactivas (AI); Avícolas Inactivas Cerradas (AIC); Avícolas Inactivas con Cambio de Actividad (AICA).

Tabla 2. Avícolas investigadas.

Cantón	Avícolas según base		Avícolas según visita in situ			
	AGROCALIDAD		AA		AI	
	AA	AI	AAA	AASA	AIC	AICA
BOLÍVAR	12	1	8		6	
CHONE	18	13	7		4	3
EL CARMEN	12	2	7	1	4	
FLAVIO ALFARO	1	3		1		
JUNÍN	18	7	3	5	9	1
ROCAFUERTE	6	1	5		1	
SUCRE	10	4	1	6	3	
TOSAGUA	3	5		3		
SUBTOTAL	80	36	31	16	27	4
TOTAL	80	36	47		31	

Fuente: AGROCALIDAD y Avícolas en estudio.

La tabla 2, una vez realizada la investigación de campo, se verificó que: 80 AA ubicadas en los cantones: Bolívar, Chone, el Carmen, Flavio Alfaro, Junín, Rocafuerte, Sucre y Tosagua, 31 AI están inactivas por motivos como: 27 son AIC, 4 son AICA y otras donde los dueños eran uno solo, después del terremoto del 16A (2016), se unificaron debido a los daños causados. Es así, que dentro de las 47 AA ubicadas en los cantones de la zona Norte de Manabí, 31 AAA son para el proceso de recopilación de datos.

Dada la necesidad de limitar el campo de acción del estudio se concluye realizar el análisis clúster no jerárquico denominado algoritmo k medias, que permitió buscar en las observaciones agrupación cuyas características sean similares y de las observaciones de cada grupo sean similares pero diferentes de los demás grupos, además se buscó maximizar la homogeneidad dentro de los grupos, realizadas las pruebas resultó que dos clúster, muestran la eficiencia requerida para la investigación; indicando que de las 31 avícolas caracterizadas, 25 se ubican en el clúster 1 y las 6 restantes se posicionan en el grupo 2, en la tabla 3 y 4 se presentan los resultados.

Tabla 3. Clúster de pertenencia.

Número del caso	MIPYMES	Clúster	Distancia
1	S/N -Elías Gonzaga	1	12,450
2	Las Merceditas	1	5,657
3	Don Byron	1	4,583
4	Avícola San Ramón	1	13,638
5	Jarcev	1	15,460
6	Avícola El Carmen	1	10,817
7	3 Hermanos	1	13,266
8	Avícola Isabel	1	10,392
9	Avícola Adelaida	2	21,610
10	Avícola Marco Vivanco	2	32,465
11	Avícola Mi Granjita	1	13,601
12	Avícola La Dolorosa	1	12,247
13	Avícola Dos Hermanas	1	21,726
14	Avícola Valeria	1	7,874
15	Avícola Río Frío	1	13,528
16	Avícola Marianita	1	17,029
17	Avícola Chirijo	1	10,863
18	Avícola Maravilla 1	1	29,799
19	Avícola Maravilla 2	1	16,703
20	Avícola Maravilla 3	1	8,000
21	Avícola Maravilla 4	1	10,909
22	Avícola Maravilla 5	1	13,342
23	Avícola Ramón Avícola Fernández	1	6,928
24	Avícola Biza	2	,000
25	Avícola Rafi	1	12,884
26	Avícola Mia	1	23,707
27	Avícola Elías Bitar	2	20,224
28	Avícola Siria	2	16,553
29	Aviburz	1	33,705
30	Avícola Forestal	1	,000
31	Avícola María Ester 2	2	24,960

Toda vez, obtenido los análisis clúster en la tabla 4 se detallan las características de la MIPYMES que distingue un conglomerado del otro, tomando los valores más altos producto de la frecuencia promedio que interviene en la conformación de los clústeres, mismas que están en función de las variables observables para cada uno de los individuos que pertenecen a cada clúster al finalizar el proceso de k medias.

Tabla 4. Caracterización MIPYMES según información de centro clúster final.

Variables	1	2
Años de servicio de la avícola	5-39	Más de 40
Puestos de trabajo en la avícola	1-5	Más de 6
Cantidad de trabajadores	1-4	Más de 5
Cantidad de hombre en la organización	1-4	Más de 5
Cantidad de mujeres en la organización	0	De 1 a más
Rango de edades de los trabajadores	18-39	Más de 40
Nivel académico de los trabajadores	Secundario	Primario
Años en la organización	5-10	Más de 10
Información del gerente	Dueño	Encargado
Zona de residencia del gerente	Urbana	Rural
Años de experiencia del gerente en el cargo	6-9	Más de 10

Bravo Macías, Vélez Ganchozo, Murillo Cedeño, Rojas Delgado

Continuando con lo indicado en la metodología etapa uno, se efectuó el muestreo a conveniencia donde se analizó los siguientes aspectos: la mayor distancia de afinidad del clúster y el Nivel de interés como respuesta de la entrevista efectuada a los gerentes “Muy interesado”, información que se compila en la tabla que acontece; por lo cual, las MIPYMES agro productivas avícolas seleccionadas son: AVÍCOLA MARCOS VIVANCO del cantón Chone, correspondiente al conglomerado dos y AVÍCOLA AVIBURZ del cantón Bolívar perteneciente al conglomerado uno. tal como se evidencia en la Tabla 5.

Tabla 5. Matriz para selección de avícolas por conveniencia.

Cantón	MIPYMES	Interesado en contribuir en la investigación			Clúster de Pertenencia	Distancia
		No estoy interesado	Interesado	Muy interesado		
EL CARMEN	S/N -Elias Gonzaga		X		1	12,450
	Las Merceditas		X		1	5,657
	Don Byron		X		1	4,583
	Avícola San Ramón		X		1	13,638
	Jarcev		X		1	15,460
	Avícola El Carmen		X		1	10,817
	3 Hermanos		X		1	13,266
CHONE	Avícola Isabel		X		1	10,392
	Avícola Adelaida		X		2	21,610
	Avícola Marcos Vivanco			X	2	32,465
	Avícola Mi Granjita		X		1	13,601
	Avícola La Dolorosa		X		1	12,247
	Avícola Dos Hermanas		X		1	21,726
	Avícola Valeria			X	1	7,874
JUNÍN	Avícola Río Frío		X		1	13,528
	Avícola Marianita			X	1	17,029
	Avícola Chirijo			X	1	10,863
ROCAFUERTE	Avícola Maravilla 1			X	1	29,799
	Avícola Maravilla 2			X	1	16,703
	Avícola Maravilla 3			X	1	8,000
	Avícola Maravilla 4				1	10,909
	Avícola Maravilla 5				1	13,342
BOLÍVAR	Ramón Fernández			X	1	6,928
	Biza		X		2	,000
	Avícola Rafi		X		1	12,884
	Avícola Mia			X	1	23,707
	Avícola Elias Bitar			X	1	20,224
	Avícola Siria		X		2	16,553
	Aviburz			X	1	33,705
	Avícola Forestal		X		1	,000
SUCRE	Maria Ester 2		X		2	24,960

Competencias organizacionales

En la segunda etapa de la investigación se aplica el procedimiento desarrollado por los autores, para la selección de expertos y determinación de competencias para el sector avícola

se utilizó el propuesto por Bravo (2018) dando como resultado que de 12 expertos 9 cumplieron con la nota mínima requerida el 0,80.

Siguiendo con el procedimiento, se efectuó la definición de las competencias para el Sector avícola de la Zona Norte de Manabí, mediante la selección del juicio de valor de los expertos y posteriormente el método W KENDALL procesado por el SPSS, quedando para el sector las siguientes competencias: 1. Orientación a los resultados; 2. Calidad al trabajo; 3. Compromiso; 4. Ética; 5. Perseverancia; 6. Orientación Al Cliente; 7. Innovación; 8. Empowerment; 9. Integridad.

Tabla 6. Rangos.

Competencias	Rango promedio
Compromiso	13,94
Ética	13,78
Prudencia	7,44
Justicia	10,00
Fortaleza	9,00
Orientación Al Cliente	11,67
Orientación A Los Resultados	15,06
Calidad Al Trabajo	13,72
Sencillez	8,11
Adptabilidad Al Cambio	10,22
Temple	6,50
Perseverancia	13,22
Integridad	11,00
Iniciativa	8,28
Innovación	12,17
Flexibilidad	8,06
Empowerment	11,22
Autocontrol	8,56
Desarrollo de Persona	10,61
Conciencia Organizacional	7,44

La tabla 8, refleja la concordancia de los expertos por valor ponderado, donde los valores correspondientes a rango promedio (RP)=11 o RP >11 son aquellos que alcanzaron la máxima puntuación de importancia, como las competencias organizacionales están asociadas a los procesos de trabajos primarios o esenciales de un determinado organismo, con la finalidad de generar valor agregado, competitividad y eficiencia organizacional.

En continuidad con la identificación de las competencias esenciales de las avícolas seleccionadas, se evidenció la falta de elementos estratégicos formalizados como son la misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional en el 100% de las avícolas, lo que permitió a las investigadoras proponer esta filosofía organizacional a las muestras

seleccionadas como objetos de estudio, mismas que pasaron por un proceso de aprobación por parte de los gerentes propietarios de las avícolas.

Posteriormente, mediante entrevista a los gerentes de las MIPYMES seleccionadas, con el propósito de que descarten o aprueben las competencias esenciales, con base a la filosofía organizacional respectiva de la lista de competencias identificadas por expertos, seleccionaron las competencias que realmente se identifica de manera particular en las avícolas muestras de estudio, como se presenta en la Figura 2.

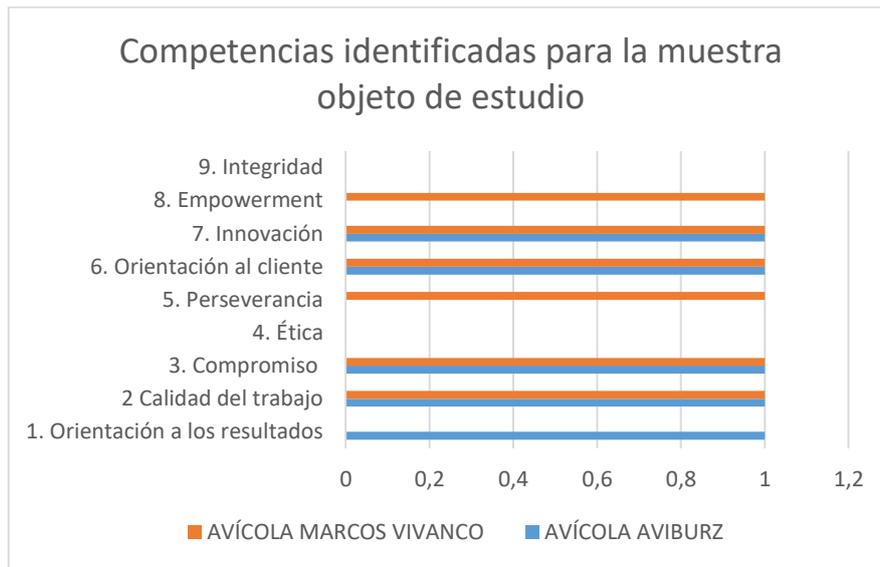


Figura 2. Competencias identificadas para la muestra objeto de estudio.

La AVÍCOLA AVIBURZ determina que las competencias organizacionales que se identifican con su negocio son: 1. Orientación a los resultados, 2. Calidad del trabajo, 3. Compromiso, 4. Orientación al cliente, 5. Innovación. Por otra parte, la AVÍCOLA MARCOS VIVANCO se identifica con las competencias organizacionales: 1. Calidad del trabajo, 2. Compromiso, 3. Perseverancia, 4. Orientación al cliente, 5. Innovación, 6. Empowerment. Es preciso recordar que, al ser de la familia de las esenciales, el nivel de desarrollo debe ser, según Alles (2013), Alto (A): La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización, generando un buen ambiente de trabajo y creando compromiso de las personas hacia la organización.

DISCUSIÓN

De la literatura consultada no se detectó una matriz que permitiera caracterizar al objeto de estudio, es a partir de ahí que se fusionan elementos de los autores antes mencionado con el fin de generar una línea base para la investigación (Bravo,2018; Hernández, et al., 2014).

Para dar origen al procedimiento que permitió identificar las competencias organizacionales de una avícola en particular se toma como base el propuesto por Bravo (2018), sin embargo,

al no contemplar requerimientos propios para esta investigación, fue necesario incluir ciertos elementos que Alles (2014) recomienda en sus obras. En consecuencia, la identificación de las competencias organizacionales contribuye a que las organizaciones generen características específicas que la distinguen una de la otra, incidiendo ventaja competitiva y permanencia en el mercado.

CONCLUSIONES

De la revisión realizada se observa insuficientes los estudios en gestión organizacional direccionados a las competencias organizacionales en las avícolas del país, y el alto número de cierres o inactividad en este sector obligan el estudio de las mismas.

Con el procedimiento utilizado se determinó que las competencias organizacionales para las agroproductivas avícolas son: compromiso, ética, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad al trabajo, perseverancia, integridad, innovación y empoderamiento o empowerment, de las cuales, la Avícola MARCOS VIVANCO se identificó con seis competencias y la Avícola AVIBURZ con cinco de ellas.

Las competencias organizacionales, representan el primer eslabón para que los avícolas objetos de estudio den un giro positivo a su gestión empresarial.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Las 60 Competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Astudillo, S., y Briozzo, A. (2016). Innovación en la MIPYMES manufactureras de Ecuador y Argentina. *Semestre Económico*, 19(40), 117-144. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165049137005.pdf>
- Azcuy, Y., Siverio, L., y Rodríguez, Z. (2017). *Determinación de las Competencias Organizacionales del Instituto de Ciencia Animal*. TECNOGEST XV Edición, 1-12.
- Bravo, C. (2018). *Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos Manabí Ecuador*. Tesis Doctoral, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Bravo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., y Falcón O. (2018). Procedimiento para el estudio del comportamiento organizacional. *Revista de Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v39n1/rrii10118.pdf>

- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojare, M., y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *VacciMonitor*, 25(3):77-83. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1025-028X2016000300003
- Comercio Exterior (2015). *Ecuador mundial para el desarrollo de la PYMES*. Consultado, 6 de enero 2019. Formato HTML. Recuperado de:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-es-sede-del-encuentro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-PYMES/>
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, (96), 31-56. Recuperado de:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html.
- Granja, S. (2015). *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A.* Tesis de Grado, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad del Ecuador sede Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1264>.
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E., y Marqués, M., (2014). *La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejoras de procesos*. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184), 193-200. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México D. F., México: McGraw-Hill Educación.
- Lorenzo, H., Marsán, J., y Sánchez, M. (2016). Determinación de las Competencias Organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III(3). Recuperado de:
<https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/312>.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88): 148-165. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I., y Becerra, M. (2016). Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas. *Revista Cofín Habana*, 11(2), 265-285. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200015

Ulloa, M. (2015). *La Importancia de la Formación y Desarrollo por Competencias en las Organizaciones en el Mundo Actual*. Ensayo. Diplomado en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D. C., Colombia. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>.

Vallejo, E. (2015). *Determinación de las competencias laborales de los colaboradores administrativos que poseen personal a su cargo de una empresa elaboradora de productos para el cuidado personal y del hogar*. Tesis de Grado. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Valle-Edlyn.pdf>.